

## 有效的定價策略 —

### 家庭式費率方案帶動美國行動服務普及

現在，執行於美國地區的家庭式費率方案，正推動行動服務的普及，這項計畫使得青少年族群能夠更加輕鬆便利地獲得手機服務，有助於促進該地區資料服務的進一步發展。對於系統商來說，客戶流失與維護仍將是未來需要關注的重點，因此家庭式費率方案實際上有利有弊。

多年來，美國的行動市場不斷追趕西歐市場的步伐，希望提高市場滲透率、擴大發展空間。電信分析家多次指出，用戶對預付費服務的興趣普遍較低，且系統商對預付費服務的市場推廣工作也並不積極，導致了美國行動服務的滲透率較低，尤其是在青少年市場。分析家表示：如果不將預付費服務成功推向重要的青少年族群與低使用率的用戶市場，美國的行動服務市場滲透率近期內無法突破 70%。

然而，易利信消費者行為實驗室的研究讓我們樂觀看到，過去三年美國市場掀起的一輪新浪潮，使滲透率一舉突破了 72%，為美國語音及非語音服務持續成長奠定了堅實的基礎，為家庭式費率方案的發展做了最為有利的市場宣傳。

由於美國用戶對後付費時段計畫與增值服務的興趣濃厚，家庭式費率計畫允許帳戶持有人購買通話時間（例如，每月 70 美元 700 分鐘通話時間）後，再與其他“子帳戶”共同使用這些通話時間。一般情況下，每月每增加一個門號需多繳納 10 美元。根據選擇的系統商和方案，單段通話時間最多可增加 6 條門號。現在，家庭式費率方案正變得越來越受歡迎，通常共用通話時間的用戶間通話是免費的，大多數情況下，用戶與同一系統商網路任何用戶之間的通話也是免費的。某些系統商甚至還提供家庭式費率方案成員免費的簡訊服務(SMS)。此外，他們還提供手機補貼，但通常需要簽訂為期兩年的服務協定。

#### 家庭式費率方案的發展

2003 年，家庭式費率方案在美國的市場佔有率不到 10%，而現在占成年人行動用戶市場的 41%、新用戶市場的 56%，到 2008 年，總市場佔有率可望攀升至 52%。

我們很容易理解家庭式費率方案的發展趨勢為何如此快速。簡而言之，因為該方案為用戶帶來了大量優惠：通話價格經濟實惠、計畫成員之間網內通話免費、計費簡單便利，以及優惠的購機補貼。

對很多用戶來說，簽約家庭式費率方案的費用要低於購買專線的費用。據估算，美國每月都會有 50% 以上的“通話時間”未使用而被浪費掉。(Cingular 是個例外，它推出累積通話時間計畫)，如果家庭式費率方案中有人未使用完所有通話時間，那麼他可以再支付 10 美元將另一位家庭成員添加到該計畫中，來繼續使用通話時間，這就避免了浪費。另一方面，約有 20% 的用戶在某個月會出現“超額使用”的現象，系統商指出，這種情況大部分都源於家庭費率相關計畫，完全是意料中的事。

### **推動行動服務在青少年市場發展**

只有 29% 的家庭式費率方案中包括兩個以上的門號。易利信商業諮詢分析師指出，在近 60% 的家庭式費率方案帳戶中，主帳戶持有人使用的通話時間占每月計畫通話比例的 75%，甚至更多。這表示，大多家庭式費率方案由通話頻率較低的用戶所使用，很可能以此作為縮減開銷的方式，或是作為採用無線服務的首次嘗試。

2005 年和 2006 年家庭式費率方案的市場推廣工作，為採用該方案的市場戰略提供了強大的支援，將邊際用戶(incremental user)帶入了行動市場的大門。

在邊際用戶中，青少年市場是最“唾手可得”的。現在，年齡在 13-21 歲的青少年中有 70% 的人都擁有手機，而這一數字在 2003 年僅為 55%，足以表明該市場的發展速度之快。並且，在擁有手機的青少年中，72% 的人已簽約家庭式費率方案，而在 2003 年這一數位僅為 36%。

一直以來，家庭式費率方案是提高青少年市場滲透率的主要手段，也是青少年擁有第一部無線電話的主要方式。這一點在最近的 Forrester Research 調查中得到了充分的證明，根據該調查，家庭式費率方案中年齡在 12-17 歲之間的青少年，40% 擁有行動設備僅為一年或不到一年。隨著家庭式費率方案強勁的市場推廣，配合卓越的優惠及簡單便利的計費方式，父母們樂於為孩子購買手機，使得手機用戶越來越年輕化。

家庭式費率方案強勁的市場推廣及其固有的價值和靈活性，使得孩子們在要求購買手機時，家長們無法說“不”。

### **家庭式費率方案對預付方案服務的影響**

毋庸置疑，家庭式費率方案對美國預付服務發展帶來了負面影響，預付服務的滲透率僅為 12%。

雖然在過去幾年中，預付服務的滲透率已經增加了一倍，但家庭式費率方案的盛行仍減緩了發展，價格和行銷是導致此現象出現的主要原因。

預付費服務每分鐘的綜合平均費用是 0.18 美元。相較之下，家庭式費率方案僅為每分鐘 0.07 美元，並且具有網內通話免費的優勢，這就不難想像為何家庭式費率方案如此倍受青睞。與新預付費線路相比，家庭式費率方案提供的所有購機補貼，以及平均每位用戶的新線路總體擁有成本，估計兩年內可以節省 105 美元以上。

此外還有預付行銷問題。雖然在過去幾年中，美國預付服務的總行銷量增長了三倍多，但與歐洲和亞洲不同，這種付服務仍不是普遍存在，主要大城市的行銷態勢最為強勁，但小地方或農村地區就遜色得多。許多二級系統商不願意向公司自營專賣店推廣預付服務，或是限制向其銷售，而家庭式費率方案則向所有網上商店開放。

此外，關注預付服務的行動虛擬網路系統商(MVNO)，也在家庭式費率方案的強大攻勢下受阻重重。ESPN Mobile 在啟動 MVNO 數月後宣佈準備放棄 MVNO 經營理念。ESPN 退出市場的背後隱藏著諸多原因，而家庭式費率方案能夠利用合約長時間吸引用戶群，是 ESPN Mobile 未能實現預期成長的原因之一。

Virgin Mobile 是美國最早且最為成功的 MVNO 之一，但同樣也受到了家庭式費率方案的威脅。Virgin Mobile 的目標是青少年市場，但現在不得不承認家庭式費率方案迫使它轉而鎖定“獨立的青少年市場” — 那些渴望自由、不受父母控制的年輕一族。

我們仍然很難確定家庭式費率方案對預付服務滲透率的影響程度，據估計，若是家庭式費率方案沒有如此強大的市場攻勢，預付服務的滲透率還將升高 4 至 6 個百分點。

### 家庭式費率方案對資料服務的影響

儘管家庭式費率方案的推出及其強勢地位，為預付服務帶來巨大壓力，但資料服務卻從中獲益匪淺。

總體而言，美國的資料服務和基本 SMS 一直呈持續增長態勢。儘管很難判定某些資料服務的增長，是否的確受惠於家庭式費率方案，但我們都知道，家庭式費率方案是將年輕人帶入行動領域的輔助力量。青少年市場中的用戶成為 SMS 或

資料服務用戶的可能性要比成年人市場高 85%。

但是，家庭式費率方案對總體 SMS 和資料服務使用的真正影響，卻在本質上得到了良好的體現。易利信商業諮詢就“青少年 CMO 和 CTO”現象展開調查。當今社會，青少年在家庭中扮演著“CMO 和 CTO”的角色 — 與父母是決策人或管理者的傳統理念完全相悖。購買哪款手機、採用哪種計畫以及選擇哪些特性和增值業務的決策權越來越多地掌握在青少年手中。我們發現，購買之後，正是這些年輕用戶將 SMS 和資料服務介紹給家庭中的其他成員，並教他們如何使用。調查中，一位母親這樣說：“要不是兒子教我們如何發資訊或設定鈴聲，我們根本不知道如何使用這些功能。現在，我們有時只發個短信而不必非要打電話了。”

難以置信，家庭式費率方案中的年輕族群，竟然可以將 SMS 滲透率提高 11 個百分點，還能夠使未來兩年流覽相關服務的滲透率增長 25%。

家庭式費率方案內資料服務使用率，以及青少年“家庭 CMO 和 CTO”角色帶來的巨大影響，都是行動系統商所不容忽視的。一種概括性市場推廣理念已初露鋒芒，就是 — 「行動資料服務為每位家庭成員帶來優勢」。這源於“生活中的一天”理念，展示了人們如何利用非語音服務進行交流，以及他們如何將資料服務融入到家庭生活方式中。

資料服務將持續發展，家庭式費率方案也將在年輕族群潛在地幫助下繼續為這一發展發揮重要作用，但關鍵問題是，年輕族群將為家庭的行動及生活方式帶來多大程度的影響。

### 家庭式費率方案對美國系統商的影響

家庭式費率方案在一定程度上為系統商帶來了一個難題 — 客戶流失。與個人計畫中的用戶相比，家庭式費率方案涉及到的用戶群，不太可能以群體方式流失。家庭式費率方案的客戶流失率較低，全國範圍內約為 1.3%，明顯低於個人計畫的平均 2.4%。

但是，作為兩年前家庭式費率方案使用浪潮的延續，客戶流失率真正的驗證結果可能將在未來 12 個月內展現出來，客戶流失率可能會達到頂峰。假如家庭式費率方案內的客戶流失涉及到多個門號，則對美國某些系統商的影響將十分顯著。到那時，無論讓用戶採用何種計費方式，都無法彌補覆蓋率低、定價不合理、客戶服務和新服務方案不盡如人意等諸多劣勢。

家庭式費率方案支持系統商，以更低的用戶成本吸引新客戶 — 據 Yankee 集團

的調查顯示，新用戶需付出的成本比個人計畫低 36%。但是，由於美國系統商近期一直處於“內訌”狀態，比如以 49 美元的價格購買兩部高品質、中階手機，然後再贈送兩部（即買二贈二），甚至還有免費為新用戶提供多達 4 部低階手機的情況，這就出現了每新增一名用戶，該用戶付出的成本會遞減的現象，因此這些做法是存在爭議的。

從不利的方面來看，家庭式費率方案每月產生的 ARPU 值約為個人計畫的一半。但這並不讓人感到意外，因為這些計畫的“二級”和“三級”用戶均是使用頻率較低的用戶（家庭主婦、安全用戶等等）。因此，ARPU 較低不足為奇。或許正是計畫中增加的行動資料使用量才能提高家庭式費率方案 ARPU，正是較低的客戶流失率 才能使系統商的 CFO 對這些計畫感到滿意。

### 下一步：控制要素

易利信商業諮詢研究表明，控制概念是家庭式費率方案提供的下一項本質服務。通常，家庭式費率方案的控制要素包括如下三部分內容：

- **開銷控制**——限制用戶對所分配分鐘數、SMS 等的使用額度。
- **用途控制**——限制和監控手機用戶的行為。
- **安全控制**——將行動設備作為監控和提高用戶整體安全的工具。

開銷控制最為明顯。如上所述，在所有家庭式費率方案中，每月大約有近 20% 的人超額使用並支付罰金。有趣的是，據系統商報告，每月超額使用者通常不是同一用戶。一般情況下，如果家庭式費率方案經常超出預定限額，系統商將讓用戶“提高計畫限額”，開銷控制服務對於那些每月使用家庭式費率方案開銷接近限額的用戶特別具有價值。據估計，65%的家庭式費率方案用戶，每月的語音服務和 SMS 開銷距上限額度的浮動範圍都在 15%以內。可以發現，一些開銷控制服務將直接關係到美國約三分之一的手機用戶。

隨著資料服務用戶和擁有手機的年輕人數量的增多，監視和限制使用對父母來說變得愈加重要。我們已經看到許多父母已經對網際網路和電視加以控制，下一個就輪到手機。

對家庭式費率方案而言，最後一個且最重要的潛在控制服務是安全控制，這種能夠跟蹤用戶的控制服務引起美國用戶的極大興趣，是他們最為關注的一項服務。

考慮到家庭式費率方案用戶的構成，行動控制是從家庭式費率方案中創收的又一個機會，它可以提高靈活性，並使用戶對手機作為通信生活方式的重要組成部分產生強烈的信賴感。